

サービス業・ツーリズム業の イノベーションとエコ・イノベーション ——イノベーション論の最近の動向——

Innovation in the Service and Tourism Sectors and
Eco-innovation: Frameworks in Recent Years

大 橋 昭 一
Ohashi, Shoichi

ABSTRACT

Innovation in the service and tourism sectors is so difficult, that numerous frameworks or theoretical constructs for it have been proposed. Besides, theories of eco-innovation are presented since the late 1990s.

This paper surveys these arguments and urges that the service and tourism sectors have their own grounds for innovation even without innovation-supplies from other sectors.

I. はじめに

近年、イノベーション論が盛んである。イノベーションとは何か。この点に関し、観光地を中心とした地域振興上の意義等については、別稿で論じた（参照文献s）。さらにサービス業をはじめとしてイノベーションを部門別にとりあげ論究する場合の理論的枠組みの意義や問題点などについても別の拙稿で論究した（参照文献t）。

本稿は、そのうえにたって、サービス業、その一環としてのツーリズム業のイノベーション、およびこれらの部門、特にツーリズム業にとって関係の深いエコ・イノベーションについて、近年、国際的にどのような理論的枠組みが提示されているかについてサーベイするものである。

エコ・イノベーションという言葉は、1990年代半ばころから使用され始めたものである。例えば1996年ファスラー (Fussler, C.) / ジェームズ (James, P) は、「エコ・イノベーションとは、環境に対するインパクトを最小にして、顧客・事業に対して価値を与える新しい生産物もしくはプロセスまたはサービスを生み出す過程をいう」と定義している (参考文献 e; cited in c, p.7)。要するに、環境保持と両立した経済活動推進のためのイノベーションを説くもので、現代のイノベーションに対して1つの方向を打ち出したものである。本稿でとりあげるのは、2009年スペインのカリロ・ヘルモシラ (Carrillo-Hermosilla, J.) らによって提起されたものである (参考文献 c)。

一方、本稿でサービス業部門イノベーション論として、まずテッサー (Tether, B.S.) / メトカーフェ (Metcalf, J.S.) の2004年の論考 (参考文献 p) をレビューしているが、これは、EUにおける経験等を基に、サービス業の概念そのものの修正・変革が必要であることを問題意識とするもので、サービス業のとらえ方について新地平を開いたものである。

本稿では、続いて製造業におけるサービス業務について考察し、そしてツーリスト業のイノベーションについてまとめた書を2008年に刊行したホール (Hall, C.M.) / ウィリアムズ (Williams, A.M.) の中心的主張点 (参考文献 f) を考察している。

ちなみに、サービス業のイノベーションについては、これまでのところ、パヴィット (Pavitt, K.) の規定がよく知られてきた (参考文献 o)。それは、サービス業部門イノベーションの特徴を、(材料や備品等の) 供給者側でなされたイノベーションにより大筋が決まると規定するものである (詳しくは参考文献 i)。このうえにたって、これをさらに発展させた試みが、2001年ミオッツォ (Miozzo, M.) / ソエテ (Soete, L.) により提起されている (参考文献 m)。

ミオッツォ / ソエテの論考の積極的内容は、サービス業を広くとらえることを主張したところにある。かれらによると、サービス業は、イノベーションの観点からは次の3種に分かれる (cited in p, p.295)。第1は、物品製造行為に類似

の場が事業の大きな割合を占めるもので、工業的 (industrial) といっているものである。例えば、物品製造業でみられるような分業、作業・行為の単純化 (同じ労働の専門的集約化)、労働の機械化などが可能な分野で、物品製造業のような標準化が可能な領域であるが、これはさらに次の2者に分かれる。1つは情報技術に依存するネットワークサービス領域で、銀行等でみられるものである。今1つは規模の経済を追求することができるもので、運輸業や商業などでみられるものである。

第2は、特別な技術の提供や、科学技術的研究成果の提供を業とするような領域で、特別なソフトウェアの提供などをするビジネスサービス部門に多いものである。小規模企業が多く、顧客特化的サービスに専心するものである。

第3は、パヴィットがいう意味の、供給者決定的部門である。

これまでサービス業の代表的なものとされてきたものは、概ねこの最後の部門である。この部門を対象にパヴィットは前述のような枠組みを提示しているが、これに対して、テッサー／メトカーフェは、それらは狭量的なもので、今日では妥当性を有しないと批判し、改めてサービス業のイノベーション論を展開している。かれらは、少なくとも現在のサービス業のイノベーションでは、関係する行為者同士の相互作用関係 (interaction) と相互依存関係 (interdependence) が広くかつ強いものであるから、イノベーション活動は、旧来の古典的なサービス業の概念にとらわれないようにし、それを越える枠組みが必要である。それは、一言でいえば、「問題ないし機会に志向的で状況対応的な」 (problem or opportunity centered and contingent) 性格をもち、「ミクロ経済イノベーション・システム」 (micro-innovation system) と表現すべきものである、というのである (p, pp.316-317)。

II. サービス業のイノベーション論

1. サービス業におけるミクロ経済イノベーション・システム論

テッサー／メトカーフェの論考は、サービス業イノベーションを対象とする

ものであるが、サービス業の概念を改めて規定することから出発する。かれらによると、サービス業は、有形生産物の生産に従事するものではないが、人間・事物・情報に影響を与える形で、それらのものの様々なタイプの物理的、場所的および時間的な変化・変形 (transformation) と関連し合った活動を行うものと規定される。例えば、物品の修理や運搬、情報の加工や伝達、人間の医療行為・宿泊行為・演奏行為などである。それらを、production (有形物の生産) に対して、transformation の活動というのである。

こうした活動のイノベーションを含めて、サービス業の特徴を考える場合、何よりもまず目につくことは、それが経済活動で大きなウェイトを占めるものであるにもかかわらず、一般的には、工業に付随するものとして、研究等においても軽視されてきたことである。例えば、1940年のクラークの産業分類では、第1次産業、第2次産業に対して残りの (residual) 産業として、商業とともに第3次産業とされ、独自性が認められてはいないし、論者 (学派) によると非生産的部門とされたり、実業的 (real) 部門 (工業等) に対して目に見えない (ephemeral) 部門とされてきた。これらは、テッサー／メトカーフェによれば、一言でいえば「サービス業不存在アプローチ」(“services are not” approach) といっているものであり、そうした否定的貶置的アプローチがまかり通ってきた。

これは何よりも、サービス行為が無形で、生産即消費のために目に見える有形物として現れることがないために、農業・工業の付属物として扱われたり、どのようにもなるものと位置づけられてきたためである。しかし、改めて考察すると、サービス業は、工業等とくらべて実に複雑で多様なものであることが注目されなくてはならないとして、サービス業の特徴は、イノベーションに関連しては、次の諸点において規定されるものとする (p. pp. 290-294)。

第1に、物品製造業の場合には基本的には生産物と生産過程との関連のみに注目すればいいのに対して、サービス業ではビジネスの仕方と組織形態、および技術と供給物との関係に注目することが必要である。技術についてみると、製造業では主として生産技術が中心的要素となるが、サービス業ではそれ以外

の、例えばマーケティング技術や対人的なサービス技術が重要性をもち、しかもどの技術が重要であるかが、サービス業のなかでも業種により異なる。少なくとも重点の置き所が異なる。従って、サービス業では、技術やイノベーションについて程度の違いよりも、種類の違いが重要性をもつ。

第2に、製造業などの物品の製造・販売では、買い手は売買対象の有形商品を見て（消費者）満足のいかんを判断できるから、客観的判断が行われるものであるが、サービスでは与えられるものは無形物であり、かつ、多くの場合購入後にはじめて評価・判断することができるものであって、購入前には判断ができないものである。購入にあたってはそれ故、買い手の主観的判断が大きな割合を占める。例えばホテル宿泊では、客観的にはとにかく泊まれればいいというものであるが、快適な宿泊であったかどうかの主観的判断を免れることができない。そういう意味では、サービスは主観的な経験であり、知覚された品質（perceived quality）という性質を強くもつ。

第3に、サービスにはコア部分（core）と周辺部分（periphery）とがあり、周辺部分が大きな意味をもつものである。コア部分とは、前記のホテル宿泊でいえば、とにかく宿泊できたという部分である。周辺部分は、それがどのように快適であったかという部分で、多くがホスピタリティといわれる部分である（参照文献s）。コア部分は、多くの場合、顧客の関与のいかんを問わずなされるものであるが、周辺部分すなわちホスピタリティ部分は、顧客の関与・心情で決まる度合いが高い。

注意すべきことは、サービス行為のなかでも、顧客の関与が重要な位置を占めるものと、そうでないものがあることである。例えば、コア部分は、顧客の意向なしでも遂行されることができものである。時には、顧客なしでも遂行される。例えば、路線バスが乗客なしで運行されるような場合である。それ故、顧客の、少なくとも主観的関与は、基本的には周辺部分で問題となるものであり、今日サービスのあり方として問題となる主たる部分は、周辺部分についてである。サービス行為は、とにかくなされればいいというものではなく、その

なされ方が問題なのである。サービス行為そのものよりも、そのホスピタリティの度合いが問題である。現在におけるホスピタリティ論の盛行は、サービスでも周辺部分の重要性を示すものである。

この点は、物品にもあてはまるところがある。物品では、今日では多くがブランド化しているが、ブランドはその物の基本的機能（テレビならとにかく画面が出ること）について成立するのではなく、付加的部分で成立するものである(i,p.4)。

第4に、サービス行為が行われる時間的長さが注意されるべきである。ごく一般的に言えば、顧客ごとに別々の対応を必要とするような高度なサービス行為は、標準化が困難で、サービス行為の時間も長い。ただし、例外の場合が結構ある。例えば医者診断は、高度のものでも、短時間のものがある。ただし、ここで述べているのは、サービス行為は、標準化の程度や所要時間でも実に多様であるということである。

第5に、サービス業では業務に使用される物品との関係でも多様であり、かつ、サービス業務のあり方は、その際使用される物品のいかににより大きく作用される。例えば医療行為では、医療器具の進歩により医師の医療行為は大きく変わる。医療行為の進歩は使用する器具により決まる度合いが高い。ここにパヴィットが、サービス業のイノベーションは物品供給側により決まるとした根拠がある。

しかし、サービス業のイノベーションはこのようなものばかりではない。医療行為の進歩の場合でも、少なくとも医療器具の進歩と照応した医師の側での技術・技能の進歩がある。それ故第6に、サービス業でも独自に技術・技能の進歩があり、それは人間としてのサービス提供者自身の技術・技能の進歩であるという観点が必要である。

この場合、医療器具の進歩にしても、医師労働の技術・技能の進歩にしても、現在では、これまでの関連する業界や専門領域を越えた範囲で、ネットワーク的に進むものであることが多く、旧来からの業界・専門領域の境界にとらわれ

ない相互協力的作業の行われることが必要になっている。サービス業でも、特にイノベーションでは、旧来の境界にとらわれない必要が起こっており、新しい観点が必要になっている。サービス業は旧来、地元密着的で小規模のものという観点がとられてきたが、その修正が必要である。これが第7点である。

以上総括していうと、サービス業では人と人が直接的に関係し合うから、相互作用関係、相互依存関係の程度が高く、複雑ということである。それ故イノベーションも多様になるから、サービス業は単一のものという考えは妥当しない。仮に製造業では有形物の生産として一括できるような場合でも、サービス業ではそのようなことはできない。サービス業では、そのなかの部門・業種間に、程度の違いではなく、種類の違いがある。従ってサービス業のイノベーションでも、サービス業として一括して考察するのではなく、問題ごとに、もしくは機会ごとに究明する必要がある、問題ごともしくは機会ごとにミクロ経済的にイノベーション・システムを考えることが必要である。これが、テッサー／メトカーフェの言わんとするところである。

この場合、人間同士の相互関係では、相互作用関係があるだけではなく、相互依存関係のあることが強調されるものとなっているが、そうしたサービス業部門に特徴的なイノベーションの1例として、「協力して学習すること」(learning by co-operating)が挙げられている。これは、ロンドン・ヒースロー、同じくガトウィック、ドイツのフランクフルト空港における航空機誘導業務のイノベーション的改善プロジェクトから生み出されたものである(p.p.300)。

航空機誘導業務は、旧来の古典的なサービス業概念に照らしても典型的なサービス業であるが、今日大都市空港では利用航空機が激増し、空港キャパシティの限界を超えるような事態になっている。しかし、新空港建設などによる空港キャパシティの拡大は実際上不可能で、既存空港キャパシティの効率的利用が課題になっており、過密な離着便について効率的な航空機誘導業務をすることが必要になっている。

この場合、空港側からすると、効率化のためには航空機の離着陸にあたり、

例えば航空機の大きさや型をできる限り揃え、同じ大きさの航空機が相次いで離着陸することが望ましい1つの方法である。旧来（現行）のような大きさや型を問わず「先行機先行制」をとるのではなく、「大きさや型でまとめる方式」（bunching of aircraft）に切り換えることであるが、このためには誘導業務の提供者（空港側）と受益者（航空機側）とで新しい方式（制度）を共同で生み出すことが必要であり、それが実効あるためには「協力して学習すること」が必要になっている。

イノベーションの形として「協力して学習すること」は、もとよりサービス業にのみ特有なものではないが、イノベーション論で挙げられてきた類似の学習形態とくらべると、サービス業の相互作用関係・相互依存関係を浮き出させるものである。例えば、知識の普及やイノベーションでは「行うことによる学習」や「使うことによる学習」が広く喧伝されているが、「行うことによる学習」は、物品製造過程（生産過程）においてより適したものであるし、「使うことによる学習」は、その物（サービスを含む）の所有者がその物の使用方法を独自に（独占的に）決めうるような所で有効なものである。これらの両者は、航空機誘導業務のようなサービスの提供者・受益者双方の協力が必要なところでは適合性をもたない。サービス業務にはこうした種類のものが実に多い。

以上は、いわば本来のサービス業についてイノベーションの観点からこれをとらえ直し、サービス業概念の修正を主張したものであるが、サービス業では、近年、活動の領域や対象がますます拡大して多様になっている。特に（生産ないし流通）企業や、官庁はじめとする団体や機関に対するいわゆる B to B サービス業務が量と範囲（質）において著増している。これらには、企業・団体等におけるサービス業務のイノベーション的発展・充実とみるべきものが多い。

ここでは、それぞれのサービス業務を専門業者に外注することによって、組織的イノベーションが図られるとともに、当該業務の専門化が推進されるという意味でのイノベーションというべきものがある。ところで、こうしたイノベーション的活動は個々の企業の立場からは2側面において行われているもので

ある。一方は、当該企業(例えば製造業企業)が提供する製品についてイノベーションが行われ、それが購入企業においてイノベーションを惹起させる側面である。今1つは、製造業企業自体のサービス業務を外部の専門業者(サービス業者)に外注し、専門化・イノベーションの利益を享受する側面である。

こうした製品アウトプットの方向でサービス業務をアウトプットする方向と、自らの製品(またはサービス)の生産過程において専門業者からサービス業務をインプットする方向とは、今日では多かれ少なかれ(生産・流通)企業のすべてにあるものである。次に、こうした問題についてトワボネン(Toivonen, M.)の2008年の論考(参考文献q)を中心に論究する。

2. 製造業企業におけるサービス業務の進展

もともとサービス業務には、企業などの経営上役に立つサービス、すなわち事業サービスが多くあり、旧来から生産活動や流通活動で実際上かなり重要な役割を担ってきた。ただし、その多くは当該経営体の内部で遂行できるものであったこともあり、あまり目に見える形にはなっていなかった。しかし近年になって、特に情報・知識が製造業企業等でも経営上重要な役割をもつようになって、サービス活動の地位が質的に一段と高いものとなった。知識経営はサービス中心的経営といっても過言ではない。トワボネンは、現在の先進的諸国では、製造業企業を含めて多くの経営体が、サービス志向的戦略(service-oriented strategy)のもとにあるとして、その理由として次の3点を挙げている。

第1に、多くの物品製品では市場が成熟状態にあり、単なる需要を充たすだけのジェネリックな、あるいはコア的な機能だけでは、購買されなくなっており、ブランドを形成しうるような付加的要素がマーケティング上決定的な要因となっている。こうした要素ではデザインはじめ知的要素が重要な位置を占め、そうした活動が決定的重要性をもつものとなっていることである。

第2に、付加的サービスの部分が差別化的要因となり、この部分による収益が大きな割合を占めるものとなっていることである。

第3に、消費者の求めるものが物品とサービスとを一体化したものとなっており、物品の優秀性だけでは消費者を引き付けておくことができなくなっていることである。

ここで問題となっているのは、厳密には、製品アウトプット、そのためのサービス業務向上の側面であるが、この側面に視野をおいた研究は、近年、精力的に進められてきている。例えば、コバ (Cova,B.) / ドンテンヴィル (Dontenwill,E.) / サレ (Salle,R.) (参照文献 d), マッティユー (Mathieu,V.) (参照文献 l), および、ブラックス (Brax,S.) / ヨンソン (Jonsson,K.) (参照文献 b) らにより理論的枠組が提示されてきた。

これらの研究は、一言でいえば、サービス業務の特化度 (service specificity) と、当該企業の組織的取り組みのレベル (organizational intensity) によって、サービス提供度が異なることを明らかにしたものである (q,p.167)。このうち、サービス業務の特化度には次の3段階がある。

- ①顧客サービス (customer service): 当該生産企業が顧客に対し一般的に行うサービス業務で、その費用は多くの場合間接的経費として処理される。
- ②製品サービス (product service): 特定製品に付属してなされるサービス業務で、その費用は当該製品に属するものとして処理される。
- ③別途サービス提供 (service as a product): 特定製品に付属したものでも、顧客への一般的サービス業務でもなく、当該企業のいわば独立の商品として提供されるもので、当該企業は一種のサービス企業として機能する。ただしそれは当該企業本来の (例えば製造) 業務に関連したものであり、将来の販売増加に連なるものであることが多い。

他方、組織的取り組みレベルにも次の3段階がある。

- ①戦術的レベル (tactic): 個々の製品ごとに対応するもの。
- ②戦略的レベル (strategic): 顧客ごとに対応するもの。
- ③集团的レベル (cultural): 顧客がもつネットワークごとに対応するもの。

サービス業務の特化度と取り組みレベルとを組み合わせると、9つの対応策

がありうる。最もサービス提供度が低いものは、個々の製品について購入客ごとに一般的に必要なサービスを行うだけのものである。逆に、最もサービス提供度が高いものは、ネットワークとしての顧客に対して、製造業企業がサービス業企業として、独自のサービス業務を行うものである。そして、トワポネンは、現在では、全体的基本的には、前者の個別的製品サービスから、後者のネットワーク的企業サービスへと進展する傾向があるとして、それを価値提供活動(value offering)とよんでいる。

つまり、製造業企業でも、今や、単に物品を提供するだけのものではなく、価値を提供することが必要になっているが、それにはサービス、従って知識が土台となっている。それはプロジェクト・タイプとっていいものであり、多くの場合「製品とシステムの統合体」(complex products and systems)という存在のものである。それ故企業では、「顧客としての企業が抱える問題を自らの問題として再規定し、隠れた需要・要望をも対象にしてイノベーションを追求すること」が求められているのである。

このような製品（もしくはサービス。断りのない限り以下同様）の提供企業側における進展過程には、オリバ (Oliva,R.) / カレンベルク (Kallenberg,R.) によると、次の4段階がある（参照文献 n:cited in q.p.166）。第1は、これまでの製品関連のサービス業務の整理・統合の段階で、サービス業務のなかには担当部署の新設が必要になるものもある。第2は、市場の分析・規定によりそれぞれのサービス業務の基地を設定し、マーケティング上やサービス実施上の施設等を整備・充実することが必要な段階である。第3は、顧客とのリレーションシップを基盤にしたサービス活動を拡大すること、あるいはプロセスを中心にしたサービス中心的な活動をする必要がある段階である。第4は、最終消費者の領域まで関与することが必要な段階である。

以上は、製品を送り出すアウトプットの側からの考察であるが、これに対して、これらのものを原材料・部品・サービスとして調達する側では、多くが外注といわれるものであり、別の問題がある。例えば、自企業で行うか、他企

業から購入するかという問題であるが、一般的には次の4点が問題になる (q.p. 169)。①コスト効率の問題。②購入品（サービスを含む）の品質の問題。③外注企業の事業優位性の問題。④購入サービスの特性の問題。

第1のコスト効率は、端的には、規模の経済の問題で、例えば法律顧問のような業務は、よほどの企業でない限り、外注するのが得策である。その他専門化が極度に進んだIT関連技術等も外注化し、外部におけるイノベーションの成果を享受した方が有利な場合が結構ある。

関連して企業の特性等として問題になるのは、例えば企業規模によるコスト効率の問題である。一般的には外注が多いのは中程度の企業である。大企業では、サービス業務を含め、多くを内部化し内部で賄うことができるし、採算も合うことが多いので、外注は少なくなる。反対に小企業では、それほど専門化した業務は不要ということが多く、外注は少なくなる。

購入サービスの特性は、外注されるサービスにはどのようなものが多いかという問題で、例えば、当該企業本来の中心業務では、外注されることが少なく、周辺業務で外注は多いことである。

近年では、技術進歩もあり、外注により専門化利益を享受する傾向が強まっている。特に知識集約的事業サービスにおいてそうである。イノベーションの外注化傾向は強まっているといえる。

III. ツーリズム業のイノベーション論

ここではホール／ウィリアムズの所論をとりあげる。それは、サービス業一般についてのイノベーション論のうえに、ツーリズム業のイノベーション論を展開したものである。まず、両部門についての基本的共通部分の所論をレビューし、そのうえにたってイノベーションの推進機構のなかでも特に競争の問題について考察する。

1. サービス業・ツーリズム業におけるイノベーション一般理論

まず、サービス業のイノベーションの問題をとりあげる。ホール／ウィリアムズによると、サービス業イノベーションの特性を規定する方法には2つある。

第1は、同化的アプローチ (assimilation approach) で、サービス業のイノベーションは、基本的には製造業のそれと同じもので、変化の範囲や程度がそれよりも限られたものであるところに特徴があるとするものである。パヴィットの所論は1例である。サービス業ではイノベーションの内発的動因が少なく、イノベーションは主として他部門で行われたものが入ってきて、サービス業部門イノベーションはそれに同化するもの、という考え方をとるものである。

第2は、独自のアプローチ (demarcation approach) で、サービス業には独自のイノベーション問題があることを主張するものである。独自性をどこに求めるかについては種々な考え方があるが、ホール／ウィリアムズによると、この独自性は次の4点に求められる (f, pp.9-11)。

- (1) 「生産即消費」性に立脚するものであること。これは、サービス行為では、物品製造の場合と異なって、提供品であるサービス行為が物品のように自立することなく、生み出された時点で直ちに消費されることに基盤をおくべきことをいうものであるが、このことから、サービス提供の現場では顧客(消費者)がサービス行為の実行に対しどのような態度をとるかどうかが大きな問題となることが多い。顧客が協力的態度をとらないと、サービス提供がスムーズにゆかないことがある。例えば医師の診察行為では患者が受診に適切な態度・行動をとるかが重要なポイントとなることが多い。すなわち、サービス行為では顧客参加 (customer involvement) が必要なのである。生産即消費であるため、消費者が生産過程に関与するからである。サービス業部門のイノベーションではこのことが肝要な点になる。
- (2) 情報、ITの果たす役割が大きいこと。サービス行為は多かれ少なかれ顧客特化度があり、標準化が困難なものであるから、顧客別の情報が重要な意義をもち、情報依存度 (information intensity) が高い。また、提供するサービ

ス行為では知的部分、すなわち知識が大きな割合を占めるから、イノベーションでも知識経営的観点が中心的問題となる。ただし、知識経営に対しては比較的積極的なものもあれば、消極的なものもあり、それがイノベーションについての取り組みの差となって現れることがある。ホール／ウィリアムズによれば、この点で最も肝要なことは、知識経営に対して広い土台にたつアプローチをとり、学習組織が十分に機能することである。

- (3) 提供品（サービス行為）の質の向上と人的資源の充実に重点をおくものであること。サービス行為は、顧客に直接的になされるものであるから、一般物品販売のようにとにかく多く売れば良いと考えるのではなく、顧客に印象深いサービスを提供することを基本とし、イノベーションもこの方向でなされるのが肝要である。それ故、サービス業では人的資本（資源）が枢要な位置を占める。
- (4) 組織的要素が決定的役割を演じるものであること。ここでいう組織とは、例えば経営体の事業所の配置などをいう。サービス行為は顧客に直接的になされるものであるから、できる限り顧客に近い所で事業が行われることが望ましい。そうした組織形態をとることである。このこともあってサービス業のイノベーションでは、規模の経済の追求よりも、範囲の経済の追求が目になることが多い。“bundling”の利益の追求である。

以上は、サービス業全般についてのイノベーションにかかわる特徴である。では、ツーリズム業の場合はどうか。ホール／ウィリアムズによると、ツーリズム業のイノベーションで留意すべき点には次の5者がある（f,pp.15-18）。

- (1) ツーリズムはいくつかの部分過程から成る複合的過程であること。これはツーリズムが、一般的には、①出発前の準備過程（帰着後の締めくくり過程も含む）、②目的地への往復交通過程、③目的地での滞在過程に分かれ、それぞれが質的に異なった活動過程であることをいうものである。これは、一言でいえば、ツーリズムのシステム性といわれるものであるが、このため、例えばツーリズムについての満足・不満は、その旅行全体を通して起きるもの（全

体的満足)があると同時に、それぞれの部分過程についても独自に起きるもの(要素満足)がある。イノベーションでは、ある過程の変革が他の過程に直ちに影響を与える。例えば、航空機において変革が起き、運べる旅客数が増え、目的地では宿泊施設等の拡大が必要になる。逆に、ある部分過程でのイノベーションは、関連する他の過程のイノベーションがないと不発に終わることもある。例えば前記の例でいえば、目的地でのそれ相当の宿泊施設等の拡大がないと、航空機のイノベーションは不発に終わることがある。

- (2) ツーリズムは一時的なものであること。ツーリズム行為は、多くの場合、日常的に行われるものではなく、特定の時にのみ行われる非日常的なものであるから、ツーリズムは基本的には一時的なものである。このため、ツーリズムではなんらかの形でシーズン性があることを免れることができない。サービス行為は、前述のように「生産即消費」であるから、例えば旅館の客室では、空室の場合それを翌日等に繰り越すことができず、空費となる。この点を改善し革新するには、それ相当のイノベーションが必要になる。
- (3) ツーリズム事業は土地に密着したものであること。これはツーリズム目的地の属性が、基本的には、その土地に固有のもので、他の所に移動できないことをいう。ツーリズム業におけるイノベーションは、それ故、その土地に関連した諸事象との相互関連のもとに行われることが必要になる。また、土地の風景等を形成するものには公共財で、誰の所有という物ではないものがあるから、こうした点では当該地域全体の共同行為が必要になることが多い。またこの点は、前記の一時性・シーズン性とならんで、サンクコストを生むことになる場合が多い。それを打開するイノベーションが望まれることになる。
- (4) ツーリズム事業はオープンなものであること。これは、旅行業営業所にしろ、宿泊・飲食業施設にしろ、顧客との対応スペースがオープンなものであることをいうが、このため、そこでの事業活動の方法等を秘匿することが難しい。それ故、例えばイノベーション的活動により開発された仕方や方法等

もオープンなものとなり、他の企業等でこれを模倣することが容易なものとなる。イノベーションの秘密を守ることが困難なのである。換言すれば、サービス業等ではイノベーション的行為は、顧客立ち入り禁止のバックスペースでなされることが得策ということになる。

- (5) ツーリズム業務は当該観光地の住民や環境と密着したものであること。これは上記のツーリズム業の土地密着性に関連したものであるが、ここではツーリズムの発展、そのイノベーションの推進は、ほとんどすべてが地元住民と地元環境に影響を及ぼすものであるから、イノベーションにしても、この点を考えて、つまり地元の人的、社会的、環境的な持続可能性を考えてなされることが必要であることをいう。

このうえにたってホール／ウィリアムズは、ツーリズム業におけるイノベーションの推進者として次の7者を挙げている (f,pp.18-23)。

- (1) 競争：これについては、次項で述べる。
- (2) 経済パフォーマンス：経済パフォーマンスがイノベーションの推進者となること、逆に、イノベーションが経済パフォーマンスの改善・革新に通じることは、シュンペーター以来最も中心的な命題となってきたものであるが、しかし、ツーリズム等では漸進的改善が主流をなすことが多く、効果も累積的なものとなることが多いことが注意されるべきである。
- (3) 需要プル・イノベーション：これはこれまで多くの点で実証されてきたものであるが、逆に、イノベーションが需要を喚起する面があることも大いに注意されるべきである。
- (4) 技術：技術がイノベーションの中心的推進役になることは、ツーリズム業でも妥当する。ツーリズム業のイノベーションは、実際には、他分野におけるイノベーションを受け入れる形でなされる場合が多いが、ツーリズム業内での技術革新がないではない。例えば、第二次世界大戦後におけるマスツーリズムの隆盛は、1958年に始まる。これは、この年に、収容席数を倍増した旅客機ボーイング 707、ダグラス DC-8 が就航したことなどによるが、

1964 年航空機会社でクレジットカード使用が始まったことなどにより加速されたものとなった。

- (5) 経営体の資源・機構・戦略：資源・機構と戦略とはいずれが優先するかは、経営戦略論勃興の当初から論議されてきた問題であるが、一般的に言えば、革新的イノベーションにはそれ相当の資源・機構が必要である。
- (6) 個人的企業者精神 (entrepreneurship)：ツーリズム業等でもこの精神がイノベーションの推進者となることは言うまでもないが、上記の (3) に関連して、一般的に言えば、イノベーションの元となるアイデアを提起し、その実現方法を見出すことと、それを大量的な形で日常業務として実行するようにすることとは、別の問題であることが多い。ここに既述の B to B サービスやベンチャー企業の存在理由があり、こうした分業はツーリズム業を含めサービス業部門でも大きな意味をもつ。
- (7) 政府の役割：これは、イノベーションは、ツーリズム業を含め、根本的には、国全体で運動が推進されないと強力なものにはならないことをいうものであるが、これは、ホール／ウィリアムズの積極的な主張点であり、例えば別稿で論述したヒルシュ・クラインゼン (Hirsch-Kreinsen,R.) らとは主張のニュアンスがやや異なる (参照文献 h)。ヒルシュ・クラインゼンらは、イノベーションについては、ハイテク部門、中テク部門、ローテク部門 (サービス業・ツーリズム業を含む) という政策上のヒエラルキーがあり、ローテク部門は政策的に貶置されてきたというのである (詳しくは参照文献 i)。しかしヒルシュ・クラインゼンらも、国・政府はローテク部門についてもイノベーション推進に力を尽くすべしという点では変わらないのであり、イノベーションでは国・政府の果たすべき役割が大きいという点では共通する。

2. 競争とイノベーション

競争とイノベーションとの関連については、2002 年ボウモル (Baumol,W.J.) が、両者は必ずしも相互促進的關係にあるのではなく、イノベーションによって例

えば技術や設備のレベルが高くなり、その結果新規参入が困難になって、競争を減退させることがあることを指摘して以来（参考文献 a; cited in f,p.30），改めて考察されるべき問題となっている。

この点についてホール／ウィリアムズは、ツーリズム業では、競争とイノベーションには積極的な相互促進的関係があることを主張するものである。かれらによると、まず、競争がイノベーションを刺激する。その結果競争が刺激される。そしてそれがイノベーションをさらに刺激する、という関連にある。

この場合次のことが前提になっている。すなわち、少なくともツーリズム業では、技術・設備のレベル向上による新規参入の減退、それによる競争低下は起こりにくい。それよりも、イノベーションによるコスト低下、それによる競争激化の方が起こりやすい。従ってツーリズム業では、イノベーションによる成果を守ること、例えば他企業に模倣されないようにすることの方が重要課題である。このことをホール／ウィリアムズは強調するのである。かれらは「イノベーションか、さもなくば死か」が一般的な合言葉となっているが、しかしツーリズム業ではそれよりも「イノベーションをしたが死が来た」（innovation and die）ということにならないようにすることが肝要というのである（f,34,231）。

これはツーリズム事業の内容、とりわけ設備・技術等の物的条件と労働力との有機的構成の特性に由来するものであると同時に、ツーリズム業における競争環境、端的には競争相手の特性に規定されるところが大である。ツーリズム業の競争環境は図表1のようなものとみるのが通説であるが、このうえにたつてホール／ウィリアムズは、ツーリズム業イノベーションの形としては、キム（Kim,W.C.）／モウボルニュ（Mauborgne,R.）らが唱えている「価値イノベーション」（value innovation）（参考文献 j）を有用なものと推奨している。

これは、フランスのホテル・チェーン、アコー（Accor）で実践されたものを理論化したものである。アコーは中クラスのいわゆるビジネスホテル級のものである。同ホテルでは、顧客が求めるものは適当な価格で快適かつ安全、衛生的に宿泊できる所に尽きるとし、宿泊の快適性を一流ホテルに匹敵するような

図表 1：ツーリズム業の競争状態

競争のレベル	技術的（IT）対応策
①同様なサービス提供者者との競争	エクストラネットを通じて生産者との協力を強化する
②同様もしくは類似な観光地との競争	インターネットを通じて自観光地のイメージ・ユニークさを宣伝する
③異なった観光地との競争	インターネットで自観光地のことを伝え、エクストラネットで類似観光地の良さを伝える
④自観光地への途中の観光地との競争	途中観光地を目立たないようにすること。それが不可能な場合はコスト分担策を考えること
⑤代替的レジャー行為との競争	同様なレジャー行為が自観光地でも可能なことを宣伝する

出所：f,p.44

ものとする一方、それ以外のもの、例えば歯磨き用品等の提供を一切やめ、低価格を実現し、同ホテル・クラスで制覇を遂げたものである。

もとよりこうした価値イノベーションも簡単に模倣されることがある。まず、ツーリズム業界ではこうした模倣、あるいは同業者出現による自企業の地位下落が起りやすい事情がある。それは、ひとつには、ツーリズム業では公共財に依存した割合が高いことによる。例えば誘因剤となる自然景観などは公共財であって、特別に認可を得た場合を除いて、景観を私有したり独占することは難しい場合が多い。ホテル内の催しやホスピタリティ行為も簡単に模倣される。これらのものが模倣されないのは1シーズンのみといわれる（f,p.46）。旅行業者のパックツアー案等も容易に模倣される。

それ故、模倣されたり、新規参入による地位弱화를防ぐことが肝要であるが、イノベーション成果の防衛のためには、例えば次のような方策がある。第1は競争的施設が作られないようなんらかの法的あるいは行政的な措置を講じておくことである。第2は経済的に新規参入が困難になるようにすることである。新規参入に必要な設備等が巨額で、容易ではないようにすることである。第3はイノベーション的革新の源泉等を秘匿するようにすることである。第4は強力な顧客忠誠心の構築、確固たるブランド確立を図ることである。

以上、ホール／ウィリアムズの言わんとするところは、ツーリズム業では競争が激しく、イノベーションをしてもその成果を保持することが難しい。イノベーションにおいてもそれにより競争激化が促進される側面が強いから、競争激化に対応することがより重要な課題である、ということである。

IV. エコ・イノベーション論

エコ・イノベーションは、一言でいえば、環境の持続的保持と両立した経済活動のイノベーションをいうものである。まず、その主張の特色を持続的発展の命題に関連して考察すると次のようになる。

これについては、国連が提唱している持続的発展の命題を出発点にするのが相当であるが、この命題には、持続性に重点を置くものと、発展性に重点を置くものとの対立・論争がある（Ⅱ第11章）。さらに、これに照応して環境保持と経済的活動との関連についても、基本的には、次の2つの考え方がある。

1つは、伝統的な考え方といってもいいものである。環境保持のための費用は経済活動上負担となるから、経済活動の活力を弱めるものであり、従って企業等ではこれに防衛的態度をとることが必要である。環境対策では、例えば公害防止の「パイプの出口技術」(end of pipe technology) 的なものに志向することを主張するものである。

今1つは、ポーター仮説 (Porter hypothesis) に代表されるところの、積極的対応策といっていいものである。企業等は環境保持と両立する技術革新や技術改良を積極的に進めることが必要で、この点での成功者が経済活動でも成功者になることをいうものである。

この両者の対抗という点からいえば、エコ・イノベーション論は後者の積極的対応論に属するものであり、その展開の1例である。それ故、エコ・イノベーション論の中心的柱となるものは技術と経済で、エコ・イノベーション的発想が経済活動の内発的動因となることを求めるものである。

環境と経済との関連では、もとより論者の見解は一樣ではない。カリロ・ヘ

ルモシラらの見解によれば、エコ・イノベーションは、本来、「経済活動に限定を付けないような形で環境保持をはかるようなイノベーションを行うことである。……エコ・イノベーションに影響する要因には多くのものがある。環境保持的動機はその1つに過ぎない。……エコ・イノベーション・アプローチは、イノベーションが環境保持の動機からのみなされるものをいうものではない」(c,p.3)。

それ故、経済的考慮をも含んだ社会的観点と技術的観点とがエコ・イノベーションの中心的原理となるが、その場合の基準としては、エコ能率 (eco-efficiency) とエコ有効性 (eco-effectiveness) とがある。エコ能率は個々のケースについて資源の使用や公害発生を最小にして製品を生み出すことである。この基準のみでゆけば、それ故、単位物当たりの資源使用や公害発生が少なくなっても、生産規模全体が高まれば、全体としての資源使用や公害発生は多くなることがある。

そこで、エコ有効性が必要になる。これは資源使用、公害発生が有効な範囲内でなされるべきことをいうものであり、バイオ共存性 (bio-compatibility) と両立した生産活動を求めるものである。このためには2つのことが必要とされる。1つはクローズド・サイクルの考え方で、それぞれの生産物についてエコ有効性の観点で有効な使用方法がとられることである。今1つはオープン・サイクル的な考え方で、例えば生産物が生物分解性 (bio-degradable) をもつものであって、エコ・サイクル内で機能するようなものにするのである。

この場合、エコ・イノベーションは何よりも多くの要素・次元の複合物であることを特徴とするが、カリロ・ヘルモシラによると、進化理論の観点からすると、次のような4つの次元と8つの方策から成るシステム的なモデル、すなわちエコ・イノベーション・モデルとして、これを提示することができる(c,pp.10-22)。

(1) エコ・イノベーションのデザイン次元 (design dimensions)：環境の持続的保持の観点から関係する諸要因を統合的に把握するよう位置づけることであるが、基本的には2つの方向がある。環境へのネガティブな影響を最少にす

ることと、逆に、環境へのポジティブな影響を最大にすることである。その場合、量的な漸進的变化に志向するものと、質的な革新的変化に志向するものがあるので、この点を加味して方策を考えると、次の3者に分かれる。

- ① 個別的措置の追加策：例えば、パイプの出口技術を実施して、環境汚染物質の流出を防ぐような個別的措置を実施することである。デザイン次元の位置づけでいえば、環境へのネガティブ要因の最小化や除去に志向するものである。
- ② サブシステムの変更・取り換え：単なる個別措置の実施より範囲や程度を大きくし、1つのサブシステムの変更・取り換えを行うものである。デザイン次元の位置づけでは、環境へのネガティブ要因の最小化を図りつつ、ポジティブ要因の増加を図るものであり、漸進的改善策と革新的一新策との中間的位置になるものである。指導原理はエコ能率の向上にある。
- ③ システム全体の変更・取り換え：さらに範囲・程度を大きくとり、1つのシステム全体の取り換え・変更を行うもので、当該システム全体の再設計となるものである。デザイン次元の位置づけでは、環境へのポジティブ要因の増加に志向し、革新的一新策を目指すものである。指導原理はエコ有効性の向上にある。

(2) **エコ・イノベーションのユーザー次元 (user dimensions)**：エコ・イノベーションは、当該製品のユーザーの関与なしには遂行できない。イノベーションはその製品がユーザーに受け入れられなくては有効性がないし、逆に、ユーザー側からの積極的提案などによりイノベーションが進むこともある。この次元の具体的方策は結局次の2者になる（(1) よりの通し番号で表記）。

- ④ ユーザー・デベロップメント (user development)：イノベーションについてユーザー側でも積極的に関与する度合いである。特にユーザーが企業等であり、購入物品が当該企業の製品の材料や部品になる場合には、ユーザー（企業等）がイノベーションに関与する範囲や程度は高まる。なかでもリードユーザーは大きな役割を果たすことが多い。

- ⑤ ユーザー・アクセプタンス (user acceptance): 上記の④とは別に、ユーザーが製品の受け入れに際し当該製品のイノベーションについて積極的もしくは受動的な態度をとる度合いである。エコ・イノベーションでもユーザーが受動的態度をとると、イノベーションはあまり進まない。

(3) エコ・イノベーションの製品・サービス次元 (product service dimensions) :

エコ・イノベーションで實際上最大の眼目となるものは、生み出される製品・サービスの有効性である。ユーザーのニーズをみたすだけではなく、当該経営体にとって経済的にも価値あるものであることを必要とする。この次元で特に強調されるべき点は、現在では、提供品の価値は単品としての製品が持つ効用よりも広く、それに付随したサービスと一体的なものとしてとらえ、いわゆるその物の果たす機能を提供するものという考えにたつべきことである。イノベーションはあくまでも「製品・サービス・イノベーション」として取り組まれるべきものである。それ故、当該製品の生産・提供にあたっては、そのものだけの価値連鎖を追求すればいいというのではなく、価値ネットワーク (value network) としてこれを把握すべきであるというのが、カリロ・ヘルモシラらの強い積極的主張である (c.p.20)。そこで、この次元の方策は次の2者になる。

- ⑥ 提供製品・サービスの変化 (change in product service deliverable) : 変化に際しては、製品そのものだけではなく、付随した提供方法やサービス方法のそれも共に考慮されるべきことをいうものである。

- ⑦ 価値ネットワークとプロセスの変化 (change in value network and process) : 価値ネットワークは、要するに、物事を価値連鎖だけではなく、それ以外の関係も含めて把握することをいうものであり、プロセスとは当該製品の生産・提供のプロセスをいい、そうした全体的変化を図ることが肝要というものである。

(4) エコ・イノベーションのガバナンス次元 (governance dimensions) : ここでガバナンスというものは、政府等のそれだけではなく、企業等の個々の経営体

のガバナンスや、業界団体等によるそれも含むもので、そうした諸組織体による制度的ないし組織的なガバナンス機能をいう。ただしこの場合、ガバナンスの方法としては、トップダウン的なものもあれば、ボトムアップ的なものもある。具体的方策は次の1つだけである。

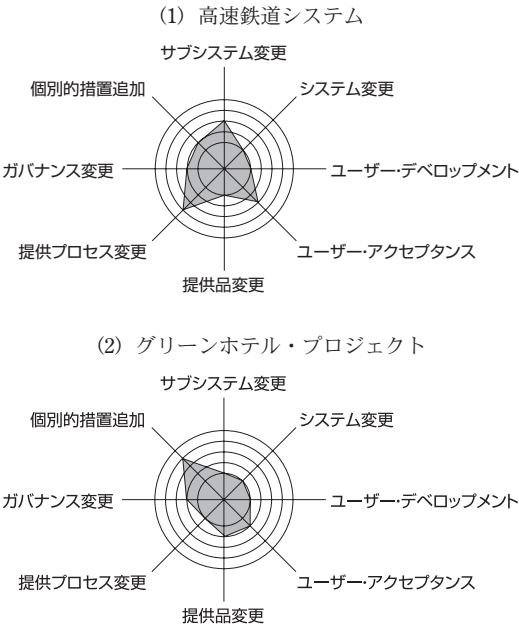
- ⑧ ガバナンス：この場合ガバナンスの基本は、環境保持との両立を図ることであり、かつ、ガバナンスのイノベーションを含むものであるので、正確に言えば、この次元・方策は「環境ガバナンス・イノベーション」というものである。

以上の4次元・8方策で示されるエコ・イノベーション・モデルは、各事業分野（もしくは企業。以下同様）について適用され、そして次の段階として、事業分野ごとに8方策それぞれについて1～5点（満点）で評価付けが行われるものである（c.p.24）。カリロ・ヘルモシラらのケーススタディによると、ツーリズム業部門では、例えば、高速鉄道システム、グリーンホテル・プロジェクト（Green Hotel Project）の場合、図表2のように示される。

これで見ると、高速鉄道システムのエコ・イノベーションは、製品・サービスの提供プロセスで顕著にみられ、サブシステムの変革、ユーザー・アクセプタンスでも高得点になっている。これに対して、グリーンホテル・プロジェクトは、個別的措置の追加の点で注目されるところがあるが、他の点では得点は高くない。エネルギーの効率的使用は図られているが、その他の点では特別なエコ・イノベーション的方策はとられていない。

以上のようなエコ・イノベーション・モデルによる分析のメリットは、カリロ・ヘルモシラによると、図表3のように総括されうる。これで見ると、このイノベーション論が目指すところの、環境保持と両立した事業活動イノベーションは、概ね達成されるものであるし、その場合事業分野ごとの特徴を抽出できる特色もある。部門別もしくは企業別分析で有用なものといえる。

図表 2：エコ・イノベーションのダッシュボード



注：最も内側の円が低得点 1 で、順次各円は 1 ～ 5 点の得点を示す。最も外側の円が最高得点 5 である。

出所 :c,pp.148,188.

図表 3：エコ・イノベーションの意義

次 元	競争力上の意義	環境持続可能性上の意義
デザイン	<ul style="list-style-type: none">・ 能率改善・ コスト管理改善・ 新市場開拓	<ul style="list-style-type: none">・ 環境に対する有害作用の減少・ 既存システムの再設計・ 持続可能性強調方策への移行
ユーザー	<ul style="list-style-type: none">・ イノベーションの販売市場近くへの誘引・ リードユーザーと新市場開発の先発者たること	<ul style="list-style-type: none">・ 持続的活動の主流形成
製品・サービス	<ul style="list-style-type: none">・ 事業コンセプトのリニューアル・ 知識集約化・ 付加価値向上	<ul style="list-style-type: none">・ 物品依存からの脱却・ 非物的性促進
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none">・ 政策の水平的調整・ 環境政策への参加促進・ イノベーション体制の強化	<ul style="list-style-type: none">・ 経済部門・企業双方で環境尊重主義の形成

出所：c,p.199.

V. あとがき

現段階におけるイノベーションとしては、地球全体的規模における環境保持、すなわち持続可能な発展が根本的前提にならなくてはならない。これはそれぞれの人の価値観や世界観を問わず必要とされる命題であって、今日ではカントという絶対的の命令として位置づけられるべきものである。

しかし、この持続的発展の命題には、環境保持に重点をおく主張と、その枠内ではあるが、発展に重点をおくものとがあって、世界的規模で論争になっており、統一の見解があるものではないが、後者の主張においても環境の持続的保持は否定されるのではなく、その枠内での発展が志向されるから、その具体的あるいは実的な枠組みが必要となるのであり、その有力なものとしてエコ・イノベーション論がある。

エコ・イノベーション論として本稿で考察したカリロ・ヘルモシラらの試みは確かに有用なものである。価値連鎖だけではなく、価値ネットワークの観点が必要という主張には聞くべきものがあるし、1～5点での示し方(ダッシュボード)などは実践的意義が高いといえる。しかし、この方式には図式的な面がないではない。今後さらなる研究、進展、工夫が望まれるところである。

[参考文献]

- a : Baumol, W.J., *The Free Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton: Princeton University Press, 2002.
- b : Brax, S./Jonsson, K., *From Products to Integrated Solution Offerings in Capital Goods Maintenance*, Helsinki University of Technology, IMI working paper No. 3, 2007.
- c : Carrillo-Hermosilla, J./González, P.R./Könnölä, T., *Eco-Innovation: When Sustainability and Competitiveness Shake Hands*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009.
- d : Cova, B./Dontenwill, E./Salle, R., *A Network Approach to the Broadening of the Offering*, Paper presented at Industrial Marketing and Purchasing 2000 Conference.
- e : Fussler, C./James, P., *Eco-innovation : A Breakthrough Discipline for Innovation and Sustainability*, Pitman Publishing, 1996.
- f : Hall, C. M./Willms A.M., *Tourism and Innovation*, London: Routledge, 2008.

- g : Hirsch-Kreinsen H./Jacobson,D. (eds.), *Innovation in Low-tech Firms and Industries*, Cheltenham: Edward Elgar, 2008.
- h : Hirsch-Kreinsen H./Hahn,K./Jacobson, D., The Low-tech Issue, Hirsch-Kreinsen/Jacobson (eds.), *Innovation in Low-tech Firms and Industries*, 2008, pp.3-22.
- i : Keller, K. L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring ,and Managing Brand Equity*, 2nd ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
- j : Kim,W.C./Mauborgne, R., Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, *Harvard Business Review*, January/February, 1997, pp.103-111. .
- k : Malerba, F. (ed.), *Sectoral Systems of Innovation: Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors in Europe*, Cambridge University Press, 2004.
- l : Mathieu, V., Product Services: From a Service Supporting the Product to Service Supporting the Client, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2001, Vol.16, pp.39-58.
- m : Miozzo, M./Soete,L., Internationalisation of Services: A Technology Perspective, *Technological Forecasting and Social Change*, 2001, Vol. 67, pp.159-185.
- n : Oliva, R./Kallenberg, R., Managing Transition from Products to Services, *International Journal of Service Industry Management*, 2003, Vol.14, pp.160-172.
- o : Pavitt,K., Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory, *Research Policy*, 1984, Vol.13, pp.343-373.
- p : Tether, B. S./Metcalfe, J. S., Services and Systems of Innovation, in: Malerba (ed.), *Sectoral Systems of Innovation: Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors in Europe*, 2004, pp.287-321.
- q : Toivonen, M., Industrial Innovations in Relation to Service Sectors, in: Hirsch-Kreinsen/Jacobson (eds.), *Innovation in Low-tech Firms and Industries*, 2008, pp.160-174
- r : 大橋昭一『観光の思想と理論』文眞堂, 2010年6月刊(予定)
- s : 大橋昭一「観光振興からの地域ルネサンスの基本的視点—ビジネスモデル構築のための理論的筋道—」和歌山大学観光学部編集・刊行『観光からの地域ルネサンスの研究—ビジネスモデル構築の試み—』2010年3月, 3-40ページ
- t : 大橋昭一「ローテク産業部門のイノベーション論—観光経営学の理論構築のための考察—」『和歌山大学経済学会・研究年報』第14号, 2010年6月, 投稿中